



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och
växtproduktionsvetenskap

Effektivitetsmått för kyrkogårdsförvaltning

– Fungerar kostnad per grav som effektivitetsmått?

Efficiency measurement for cemetery maintenance

Erik Gustafsson

Effektivitetsmått för kyrkogårdförvaltning

Efficiency measurement for cemetery maintenance

Erik Gustafsson

Handledare: Anders Kristoffersson, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Examinator: Tim Delshammar, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Examensarbete för landskapsingenjörer

Kurskod: EX0361

Program/utbildning: Landskapsingenjörsprogrammet

Examen: Landskapsingenjör, Kandidatexamen i landskapsplanering

Ämne: Landskapsplanering

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsmånad och -år: Mars 2014

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord:

Nyckeltal

Kvalitetsmått

Produktivitet

Effektivitet

Produktivitetsmått

Effektivitetsmått

Kvalitetsmått

Kyrkogårdsförvaltning

Benchmarking

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Förord

Jag vill tacka min handledare Anders Kristoffersson för att han har tagit sig tid att hjälpa mig med mitt examensarbete. Jag vill även tacka Jan-Erik Englund för hans hjälp med att hitta nya infallsvinklar kring nyckeltalen. Slutligen vill jag tacka de personer på de aktuella förvaltningarna som tog sig tid att svara på mina frågor.

Det här arbetet har varit väldigt roligt och utvecklande att genomföra.

Sammanfattning

SLU inledde tillsammans med föreningen Sveriges kyrkogårdschefer ett projekt för att ta fram relevanta nyckeltal som skulle kunna användas till ibland annat en benchmarkingprocess med syftet att effektivisera arbetet på svenska kyrkogårdar. 2007 började man utföra datainsamlingar som genererade omfattande information om skötselarbetet på Sveriges kyrkogårdsförvaltningar som man sedan har använt för att ta fram nyckeltal. I samband med en workshop 2012 lanserade man idén om att nyckeltalet kostnad per grav skulle kunna fungera som ett effektivitetsmått. Det här arbetet ska försöka svara på frågeställningen om kostnad per grav är ett bra effektivitetsmått.

Arbetet består av en litteraturstudie och en analys av 6 olika förvaltningar. Analysen kompletteras med en intervjustudie där förvaltningarna får svara på frågor om hur bra nyckeltalen speglar förvaltningarnas effektivitet. Genom en studie av litteratur som behandlar ämnet försöker jag få ett svar på vad ett fungerande effektivitetsmått bör innehålla.

Jag kunde konstatera att endast kostnad per grav inte ger en bra bild av förvaltningarnas effektivitet. Förslag på 3 kompletterande nyckeltal ges. Ett effektivitetsmått kräver även någon sorts mått måluppfyllelse och jag resonerar därför kring den enkätundersökning som har utförts samt vad det finns för möjligheter att ta fram ytterligare kvalitetsmått.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kyrkogårdsbranschen har saknat metoder för att kunna göra rimlighetsbedömningar och jämföra skötselarbetet hos olika förvaltningar. Projekt för att skapa nyckeltal och mäta effektiviteten har genomförts för till exempel fastighetsbranschen samt administration och kyrklig verksamhet. Dock har inget projekt genomförts för kyrkogårdsskötseln.

Därför inledde SLU tillsammans med föreningen SKKF, svenska kyrkans arbetsgivarförening och Sveriges kyrkogårdschefer ett projekt för att ta fram relevanta nyckeltal som sedan skulle kunna användas i en benchmarkingprocess. Även de tre största förvaltningarna Stockholm, Göteborg och Malmö hade planer på att driva ett liknande projekt.

Dessa två intressen gick ihop och efter en positiv förstudie inledde man nyckeltalsprojektet.

Från 2007 och framåt utförs datainsamlingar. Detta genererar omfattande information om Sveriges kyrkogårdsförvaltningar som man sedan har använt för att ta fram nyckeltal.

Man resonerade kring att ta fram nyckeltal som skulle kunna vara passande för att uppskatta effektiviteten hos de olika kyrkogårdarna. På en workshop 2012 lanserades idén om att kostnad per grav skulle vara det nyckeltal som kan visa förvaltningarnas effektivitet.

1.2 Syfte

Syftet är att undersöka om kostnad per grav är ett lämpligt nyckeltal att använda när man gör effektivitetsjämförelser mellan olika kyrkogårdsförvaltningar. Jag ska även resonera kring vilka andra nyckeltal som kan användas, eller om dessa kan användas som kompletterande information.

Resultatet av arbetet kommer att klargöra hur man kan gå till väga när man uppskattar en förvaltnings effektivitet. Den informationen ligger sedan till grund för en benchmarkingprocess som syftar till att effektivisera kyrkogårdsförvaltningars skötselarbete.

En effektiv förvaltning av Sveriges kyrkogårdar ligger i allmänhetens intresse då det är Sveriges skattebetalare som finansierar verksamheten.

1.3 Avgränsning

Arbetet kommer endast att fokusera på de 13 förvaltningar som har mest fullständig data över de åren som projektet har varit igång.

En grundligare analys kommer bara att genomföras på 6 förvaltningar. Urvalet av dessa är baserat på förvaltningarnas storlek.

1.4 Metod

Arbetet består av en litteraturstudie och en analys av 6 olika förvaltningar. Analysen kompletteras med en intervjustudie där förvaltningarna får svara på frågor om hur bra nyckeltalen speglar förvaltningarnas produktivitet.

Litteraturstudien tar upp olika begrepp som är relevanta för arbetet och förklarar dessa. De källor som har använts för att förklara detta är främst rapporter utgivna av olika statliga myndigheter då de ofta tar upp hur produktivitet och effektivitet mäts i offentliga verksamheter.

Litteraturstudien förklarar metoder och idéer för effektivitetsmätning och benchmarking som har använts i andra branscher och organisationer. För att förklara detta har främst rapporter från olika nyckeltals och jämförelseprojekt använts som källa. För att göra den så relevant som möjligt har valet av branscher baserats på deras likheter med kyrkogårdsförvaltning.

Branscher som tas upp är parkförvaltning, vatten och avlopp och fastighetsförvaltning. Även ett liknande nyckeltalsprojekt som utförts i Danmark tas upp. Litteraturstudien ska fungera som underlag för idéer om hur effektivitetsmätning och benchmarking kan utföras för kyrkogårdsförvaltningar.

I analysen undersöks 4 nyckeltal i 6 olika förvaltningar. Kostnad per grav, kostnad per kvadratmeter, kostnad per invånare och arbetstimmar per 100 kvadratmeter. För att kunna se skillnaden över åren görs jämförelser mellan varje år baserat på det föregående årets data. Även jämförelser mellan förvaltningarna görs. Genom att se hur väl kostnad per grav stämmer överens med de andra nyckeltalen, får man reda på hur väl kostnad per grav speglar verklighetens produktivitet.

Förvaltningarna kommer även att intervjuas för att få svar på om nyckeltalen speglar förvaltningens produktivitet och för att få klarhet i frågor om avvikande kostnadsmönster.

2. Effektivitet

”Med effektivitet menas vilka resultat som uppnås i förhållande till de resurser som används i verksamheten. Resultatet bedöms utifrån de mål som formulerats för verksamheten” (Sveriges kommuner och landsting 2009)

”Ett exempel är att de svenska skeppsvarven på 70-talet var produktiva, dvs. producerade mycket per anställd, men extremt ineffektiva eftersom det inte gick att sälja de färdiga skeppen till ett pris som täckte kostnaden” (Sveriges kommuner och landsting 2009)

$$\text{Effektivitet} = \text{Produktivitet} \times \frac{\text{Värde per prestation}}{\text{Värde per resurs}}$$

Figur 1. Definition av effektivitet (Murray 2006)

Ibland används begreppet effektivitet synonymt med produktivitet. Men det finns skillnader mellan de båda begreppen. Man använder sig av två olika typer av resultat, prestationer när det gäller produktivitet, effekter när det gäller effektivitet. (Statskontoret 2011)

Effektiviteten innebär att resurserna används på bästa sätt i varje del av en verksamhet, samt att de används till rätt saker så att resultatet bidrar till att nå det gemensamma målet. (Sveriges kommuner och landsting 2009)

”En ökad effektivitet kan innebära att både hushålla med resurser och att omfördela resurser mellan olika delar av verksamheten” (Sveriges kommuner och landsting 2009)

Ibland används begreppen inre effektivitet och yttre effektivitet. Man säger att effektivitet handlar om att göra rätt saker (yttre effektivitet) och att göra det på rätt sätt (inre effektivitet). Med inre effektivitet menas produktiviteten i verksamheten och med yttre effektivitet menas hur väl verksamheten är på att nå sina uppsatta mål. (Statskontoret 2011)

Effektivitet i en offentligt finansierad verksamhet skiljer sig ofta från effektivitet i en marknadsstyrd verksamhet. För en marknadsstyrd verksamhet är det alltid kundens värdering av produkten i förhållande till vad den kostar som avgör om verksamheten är effektiv. Kundens värdering av produkten speglar marknadspriset. Det innebär att man kan avläsa en verksamhets effektivitet i dess lönsamhet. Offentliga verksamheter har dock ett flertal mål som ska uppnås och till skillnad från den marknadsstyrda verksamheten är det inte alltid kundens, eller brukarens värdering som direkt speglar effektiviteten. (Sveriges kommuner och landsting 2009)

”Föräldrarna kan vara mycket nöjda med en skola, trots att den kanske ger dålig undervisning, eftersom det kan vara svårt att avgöra hur det skulle kunna fungera” (Sveriges kommuner och landsting 2009)

Effektivitet kan mätas genom att man ser på ett antal olika indikatorer som tillsammans visar hur verksamhetens effektivitet har utvecklats över tid. De olika indikatorerna ska spegla olika sidor och delar av effektiviteten. Eventuella förändringar i en indikator visar sig som förändringar i effektiviteten. (Murray R 2006)

För att uppnå effektivitet i en verksamhet ska resurserna användas på bästa sätt för att uppnå de uppsatta målen. Ett effektivitetsmått behöver då kunna ange måluppfyllelse per resursinsats. Meningslösa saker kan utföras med hög produktivitet, men endast produktivitetsförändringar säger ingenting om hur väl man har uppfyllt verksamhetens mål. Man behöver alltså göra någon sorts värdering av det man producerar. (Ackerby)

”För att få en uppfattning om hur effektiviteten utvecklas finns det därför vanligen anledning att följa inte bara en enda indikator utan ett par eller t.o.m. flera. I exemplet arbetsmarknadsutbildning kan man vilja följa såväl produktiviteten som examinationsfrekvens och andelen som får arbete. Även mått på undervisningens kvalitet – t.ex. utvärderingar baserade på elevenkäter – kan vara värdefulla som indikatorer” (Murray R 2006)

Kvalitetsmätningar tillför ytterligare en dimension till verksamhetens resultat och är ett mått på det slutgiltiga värdet av produkten. Produktivitetsmått tillsammans med kvalitetsmått

säger mer om en verksamhets effektivitet än vad begreppen gör separat och blir då intressanta att använda tillsammans för att utföra mätningar av effektivitet. (Ackerby)

3. Produktivitet

Med produktivitet menas produktionsresultatet i förhållande till resursinsatsen. Ett exempel på detta är om produktionen av en viss vara endast kräver insatsfaktorn arbete skulle produktiviteten kunna beräknas som antalet producerade varor (Prestation) i förhållande till antalet arbetade timmar (Resursförbrukning). (Hagén Hans-Olov & Hagsten 2006)

Ett annat exempel kan vara inom skolan där det kan handla om antal undervisningstimmar per lärare. (Sveriges kommuner och landsting 2009)

$$\text{Produktivitet} = \frac{\text{Prestation}}{\text{Resursförbrukning}}$$

Figur 2. Definition av produktivitet (Statskontoret 2011)

Resursförbrukningen innebär allt som är förenat med kostnader i verksamheten. Det kan t.ex. vara arbetsinsatser eller maskinkostnader.

”Exempelvis vårdens resurser utgörs av de anställda, byggnader, maskiner, förbrukningsartiklar, läkemedel etc. Men även kunskap och erfarenhet är resurser. En erfaren läkare eller barnmorska representerar en större resursinsats än en mindre erfaren”
(Sveriges kommuner och landsting 2009)

Kostnader är det mått som bäst kan sammanfatta resursförbrukningen. Kostnaderna bestäms av mängden resurser och av priset på dessa. (Sveriges kommuner och landsting 2009)

Endast ett mått produktivitet har inget egentligt värde. För att måttet ska kunna bli meningsfullt måste det jämföras med något. (Hagén Hans-Olov & Hagsten 2006)

”En relevant jämförelse för produktiviteten i ett visst företag kan vara med den egna verksamheten över tiden, eller med andra verksamheter i samma land respektive andra länder vid en viss tidpunkt. Det är alltså viktigt att uppmärksamma att produktivitet är ett värde där såväl nivåskillnaderna som dess utveckling över tiden är intressant”
(Hagén Hans-Olov & Hagsten 2006)

För att kunna utföra jämförelser och bedöma hur produktiviteten skiljer sig över tid och mellan olika delar av verksamheten måste prestationerna vara likvärdiga. (Sveriges kommuner och landsting 2009)

4. Benchmarking

Benchmarking är en metod som innebär att man jämför den egna verksamheten med branschledaren. Man skapar förutsättningar för att lära av andra och skapa riktmärken (benchmarks) som sedan används för att fastställa vilken nivå verksamheten måste hålla för att vara konkurrenskraftig. Man söker efter dessa riktmärken hos de bästa för att finna arbetsmetoderna som skapar de bästa prestationerna. (Karlöf 2009)

”Inom management används orden benchmark och benchmarking som en metafor för riktpunkter för effektivitet i form av korrekta nyckeltal, men främst som benämning på en förbättringsprocess som tar sin utgångspunkt i korrekta nyckeltal, men framför allt syftar till förändringar i organisationen som leder till effektivare drift, bättre precision i strategi eller högre kvalitet och/eller produktivitet.” (Karlöf 2009)

De viktigaste elementen i benchmarking:

- En fullständig och korrekt beskrivning av de processer och aktivitet som skapar värdeförädlade prestationer.
- Korrekta och av de inblandande accepterade jämförelser med en annan part – en förebild.
- En ingående förståelse av orsakssambanden mellan arbetsorganisation, kompetens mm. Som förklarar skillnader i prestation, dvs. varför och hur skillnader finns.
- Förändringar av arbetsorganisationer och rutiner samt förnyad kompetens för att skapa effektivare verksamhet genom inspiration från partnern, inte imitation.
- Ett förbättringsarbete som är målsatt och belönat och tar benchmarking som utgångspunkt för ett organisatoriskt lärande med sökande av ny förebild för kontinuitet och förbättringar inom andra områden.

(Karlöf 2009)

Benchmarking kan sägas bestå av tre delar, Resultatbenchmarking, Processbenchmarking och strategisk benchmarking. Jag kommer titta på resultatbenchmarking då den metoden är mest relevant för det här arbetet. (Wallén 2007)

Resultatbenchmarking innebär enkelt uttryckt att man använder sig av nyckeltal för att göra jämförelser mellan verksamheter. Det är det mest förekommande metoden när man tillämpar benchmarking. (SOU 2005:110)

”Nyckeltal är det ”språk” som används i benchmarkingen” (Svensson et al. 2011)

5. Effektivitet inom parkförvaltning

Om man ska försöka mäta effektiviteten hos en parkförvaltning måste man försöka definiera vilka målsättningar man har. Målsättningarna fungerar sedan som referenser som man sedan jämför prestationerna med. (Knutsson 2003)

”Stadens grönområden ska vara ljusa och säkra platser att vistas i för alla oavsett kön”

”Alla göteborgare har behov av grön- och naturområden, därför ska besökandet i våra park- och naturområden öka”

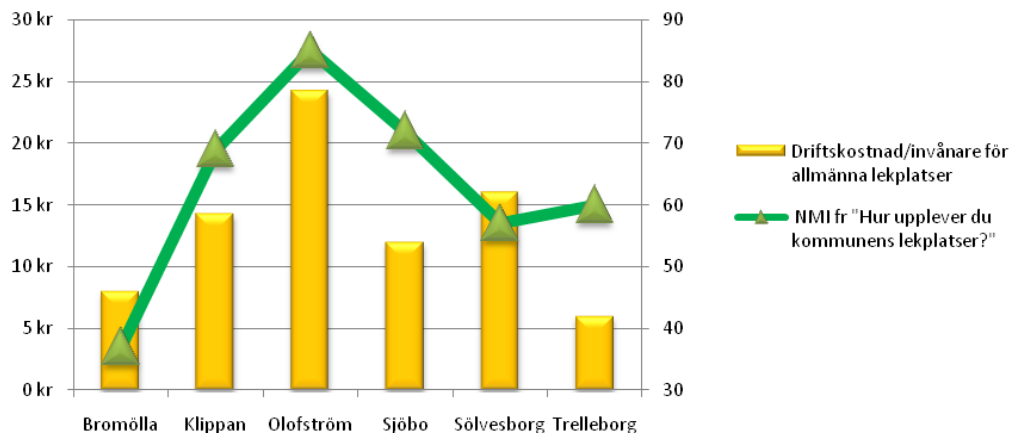
Dessa citat finns att finna i Göteborgs kommun, park och naturnämnds mål och inriktningsdokument från 2012 och är exempel på målsättningar för parker och grönområden.

Man behöver även produktivetsmått för att mäta effektiviteten inom parkförvaltningen. Mått som man skulle kunna tänka sig vara relevanta är kostnad per invånare eller kostnad per kvadratmeter.

Ett exempel på ett försök till att mäta effektivitet är jämförelseprojektet, som genomfördes från 2007 till 2010 i Sverige. Tanken var att utveckla mått på kvalitet utifrån ett medborgarperspektiv. Som en del i projektet utarbetades ett flertal rapporter med syfte att ta fram effektivetsmått för bland annat parkverksamheter. Dessa rapporter utfördes av olika jämförelsenätverk med samma gemensamma mål. (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)

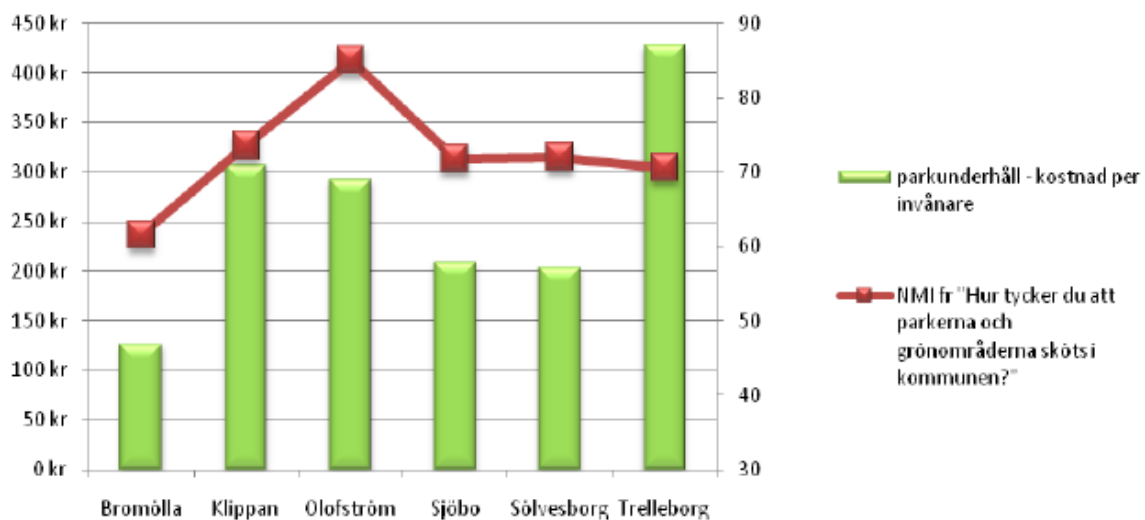
I en av dessa rapporter har man i ett försök att jämföra effektiviteten hos olika verksamheter i kommunen ställt kostnader för förvaltningen i relation till ett nöjd medborgarindex (NMI) som man har tagit fram genom webbundersökningar. (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)

”En viss kostnadsökning eller kostnadsminskning leder inte till en motsvarande förändring av NMI. Graden av nöjdhet hos invånarna påverkas även av andra faktorer så som olika förväntningar, tröskeleffekter, miljö, samhällsstruktur mm.” (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)



Figur 3. Driftkostnad per invånare och NMI-värde för allmänna lekplatser. (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)

I detta exempel motsvarar ”Driftkostnad/invånare för allmänna lekplatser” resursförbrukningen och NMI-värdet värdet på prestationen. Diagrammet visar att driftkostnaden per invånare varierar mycket kraftigt, och att det finns ett samband mellan kostnad och ökad NMI-värde. Sjöbo och Trelleborg avviker genom att ha hög grad av nöjdhet trots en låg kostnad. (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)



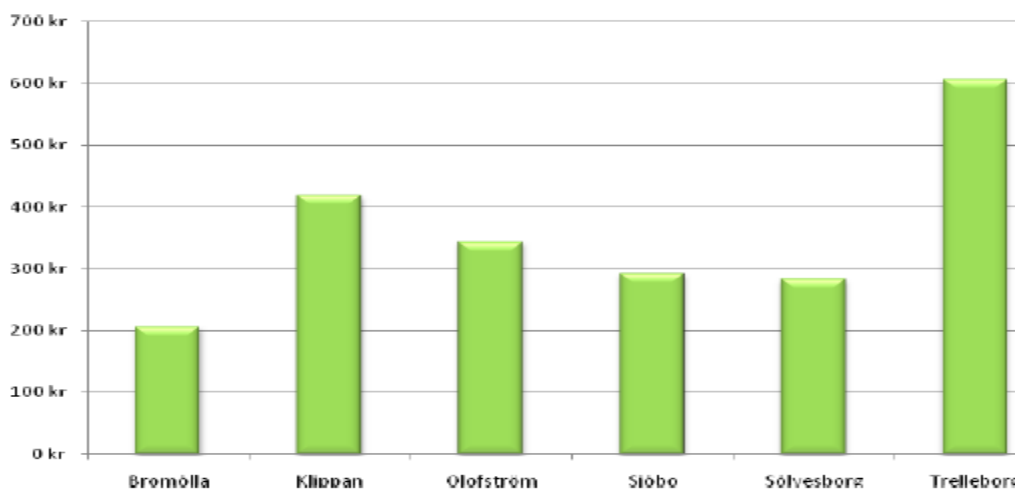
Figur 4. Parkunderhåll per invånare och NMI-värde för parkerna och grönområden. (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)

I detta exempel för parkunderhåll kunde man dock inte se något samband mellan högt NMI-värde och flest använda kronor. (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)

Man noterade ändå att det fanns ett samband mellan resursmått och resultatmått och ansåg därför att detta var ett intressant utvecklingsområde. Som en idé för vidareutveckling räknade man fram en faktor mellan kostnad och nöjdhet. Faktorn visar vad en poäng på MNI-skalan kostar. (Sveriges kommuner och landsting et al 2010)

I detta exempel har man valt att titta på parkerna i de deltagande kommunerna. I diagrammet kan man utläsa att Bromölla uppnått mest nöjdhet per krona. Trelleborg har högre verksamhetskostnad för att uppnå sin nöjdhet. (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)

Effektivitetsfaktor parkunderhåll – kronor/NMI-enhet



Figur 5. Effektivitetsfaktor parkunderhåll. Kronor per NMI-enhet. (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)

I rapporten påpekas att man inte kan dra några slutsatser av deras resultat utan det ska ses som idéer för vidareutveckling.

”En viss kostnadsökning eller kostnadsminskning leder inte till en motsvarande förändring av NMI. Graden av nöjdhet hos invånarna påverkas även av andra faktorer så som olika förväntningar, tröskeeffekter, miljö, samhällsstruktur mm. Det kan vara intressant att sätta upp mål för NMI och genom kontinuerliga mätningar utläsa effekterna av genomförda förändringar avseende verksamhetens omfattning och kvalitet” (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010)

6. Effektivitet & Benchmarking inom fastighetsförvaltning

UFOS är en samarbetsorganisation med staten, landstingen och kommunerna som medlemmar. UFOS står för fastighetsföretagande i offentlig sektor. Organisationens syfte är att bidra till utveckling av kunskaper som kan effektivisera och förbättra verksamheten i de offentliga fastighetsorganisationerna. Man har sedan 1994 producerat idéskrifter och handböcker inom olika utvecklingsområden. 2009 utgavs en antologi med syfte att sammanfatta de huvudsakliga budskapen av sina utgivna rapporter. (Lindqvist 2009)

Del 2 i antologin har rubriken ”styrning av lokaleffektivitet”. Avsnittet sammanfattar olika strategier och metoder för styrning av lokaleffektivitet och diskuterar kring relaterade begrepp. (Lindqvist 2009)

En god lokaleffektivitet innebär att:

”Att de primära verksamheterna har den uppsättning lokaler och därtill knutna tjänster som gör att nyttan för kommunkoncernen optimeras – bra lokaler ska tillhandahållas till långsiktigt låga kostnader. Det yttersta målet med hanteringen av fastigheterna och lokalerna är att ge medborgarna värde för skattepengarna. Det kan också uttryckas som att kärnverksamheten ska ha rätt mängd lokaler i förhållande till andra resurser, givet ekonomin på kort och på lång sikt. Lokaleffektivitet förutsätter en avvägning mellan nytta och -kostnader. Kostnaderna utgörs av prissatta produktionsresurser, medan nyttan ytterst mäts hos kommunens innevånare – slutanvändarna av tjänsterna” (Lindqvist 2009)

För att jämföra och förbättra lokaleffektiviteten använder man sig av bland annat benchmarking och nyckeltalsanalyser. Genom att sätta upp mätbara mål och följa upp dessa kan man få en uppfattning om målen nås och åt vilket håll man är på väg. I ett kapitel i del 3 av antologin, ekonomisk styrning och fastighetsekonomi, tar man upp hur man tar fram och arbetar med nyckeltal. (Lindqvist 2009)

För att avgöra vad nyckeltalen säger om en verksamhet behöver man ta fram ett normalvärde. För att definiera ett normalvärde behöver man ta fram hög och lågvärden att referera till. Detta görs genom att analysera nyckeltal från andra verksamheter vilket har utförts och redovisas i t.ex. kommunförbundets årliga rapport ”Förvaltningsnyckeln”. Med hjälp av detta kan man sedan se vilken nivå nyckeltalen i den egna verksamheten bör ligga på. (Lindqvist 2009)

För att mäta effektivitet behöver man ofta använda sig av fler än ett nyckeltal. I UFOS exempel använder man sig av tre nyckeltal. Ett som mäter produktiviteten, ett som visar om prestationen är verkningsfull(måluppfyllelse) och ett som visar om prestationen upplevs som nyttig(måluppfyllelse). I exemplet nedan vill man veta om underhållsinsatserna utförs effektivt. (Lindqvist 2009)

Först tar man fram ett mått som visar produktiviteten. I exemplet tar man underhållskostnaderna och dividerar dessa med byggnadens bruksarea(BRA). Anta att kostnaden under ett år är 780 000kr och bruksarean är 10 000kvm. Produktiviteten blir då 78kr/kvm BRA. (Lindqvist 2009)

$$\text{Produktiviteten} = 780\,000\text{kr} / 10\,000\text{kvm BRA} = 78\text{kr/kvm BRA}$$

Nästa steg är att försöka mäta kvaliteten på underhållsåtgärderna. Om man antar att hög kvalitet på underhållsåtgärderna är ett mål uppsatt av verksamheten blir då detta ett mått på måluppfyllelse. Detta utförs i exemplet genom att dividera mängden felanmälningar med bruksarean. Anta att antalet felanmälningar är 200 under ett år och bruksarean är 10 000kvm. Kvaliteten på underhållsåtgärderna blir då 2 per 100kvm bruksarea. (Lindqvist 2009)

$$\text{Kvalitet} = 200 / 10\,000\text{kvm BRA} = 2 / 100\text{kvm BRA}$$

Det tredje steget är att mäta kundnöjdheten. Om man antar att en hög andel kunder som är nöjda med underhållsarbetet är ett mål blir då även detta ett mått på måluppfyllelse. Mätningen i exemplet utförs med enkätundersökning där hyresgästerna får svara på frågor. (Lindqvist 2009)

Frågan i exemplet lyder: ”är du nöjd med verksamhetens underhållsinsatser” och alternativen är ”inte nöjd” samt ”nöjd”. Om 850 hyresgäster av 1000 svarar nöjd blir då nyckeltalet 85 %. (Lindqvist 2009)

$$\text{Kundnöjdhet} = 850 \text{ nöjda hyresgäster} / 1000 \text{ hyresgäster totalt} = 0,85 \times 100 = 85 \%$$

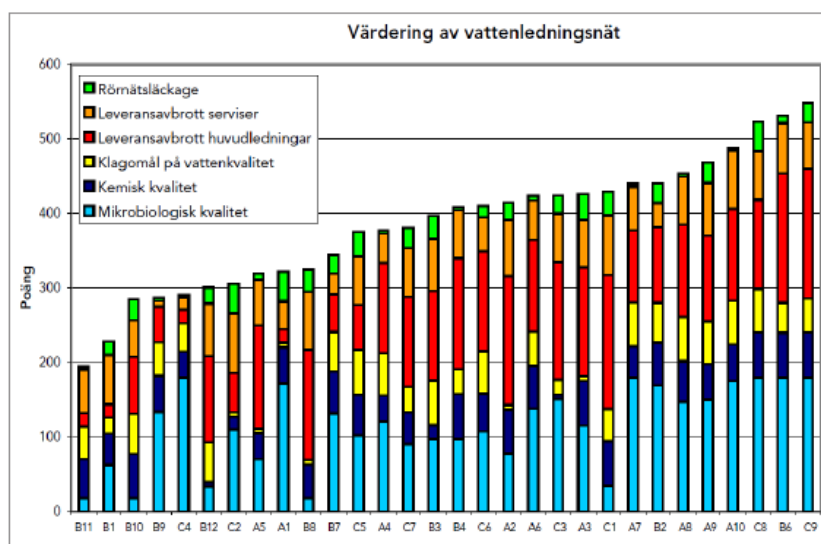
Dessa nyckeltal jämförs sedan med t.ex. verksamhetens uppsatta mål, tidigare års värden och med andra verksamheters värden. (Lindqvist 2009)

”En fastighetsorganisation som vill förbättra sig kan mäta sin förmåga med hjälp av nyckeltal” (Lindqvist 2009)

7. Effektivitet & Benchmarking inom VA

Vattentjänstbranschens statistiksystem VASS, är ett verktyg för VA-branschen som svenskt vatten har arbetat med att ta fram. Det innehåller sammanställd statistik om vattentjänstverksamheten som underlättar när man vill ta fram nyckeltal. (Svensson et al. 2011)

Med hjälp av VASS har man försökt göra en värdering av de olika verksamheternas kvalitet på den produkt de tillhandahåller. Man har valt ut ett antal nyckeltal man har ansett säga något om nivån på kvaliteten. De nyckeltal man har använt sig av är rörnätsläckage, leveransavbrott serviser, leveransavbrott huvudledningar, klagomål på vattenkvaliteten, kemisk kvalitet och mikrobiologisk kvalitet. Man har sedan konstruerat ett värderingsystem. (Svensson et al. 2011)



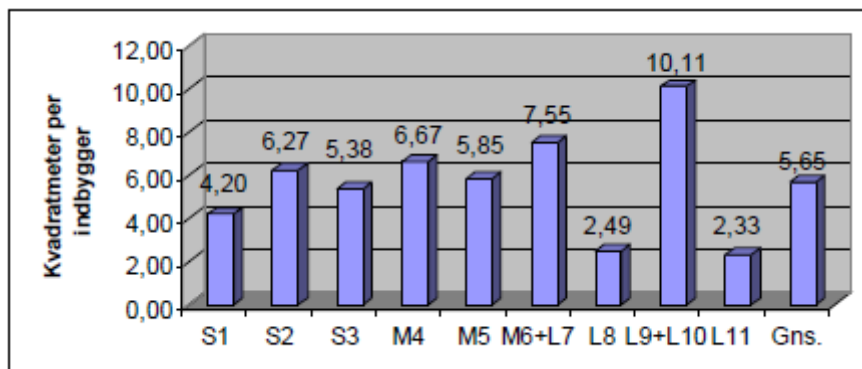
Figur 6. Ranking av de värderade kommunernas vattenledningsnät. (Benchmarking med VASS – Handbok 2011)

Detta diagram visar värdet av det man producerar. Utifrån denna typ av information kan man dra slutsatser som sedan kan ligga till grund när man vill mäta effektiviteten hos de olika verksamheterna. Kan man konstatera vilka verksamheter som är effektivast så kan verksamheter som inte är lika effektiva ta lärdom av de som då är ledande inom branschen. Man har då dragit nytta av benchmarking. (Svensson et al. 2011)

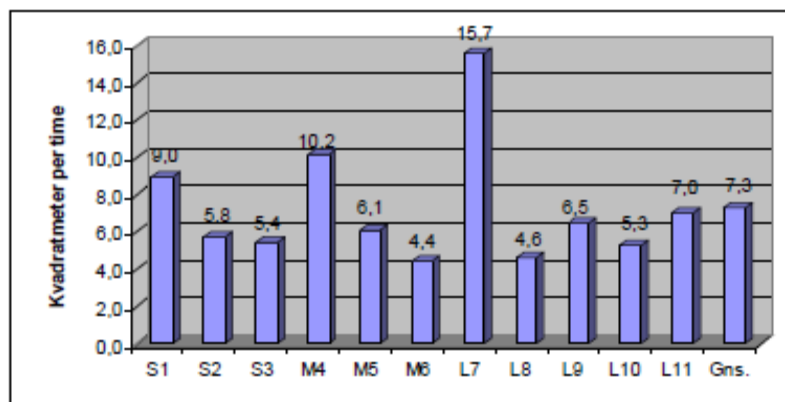
8. Nyckeltalsprojektet

I Danmark inleddes 2007 ett projekt för ta fram nyckeltal till 11 kyrkogårdsförvaltningar. Kirkeministeriet og Foreningen af Danske Kirkegårdsledere står bakom projektet. Tanken är att de olika nyckeltalen tillsammans ska fungera som indikatorer på kyrkogårdarnas effektivitet. Denna information kan sedan väcka nya frågor samt peka på delar av verksamheterna som det finns potential att utveckla. (Guldager et al. 2008)

Man valde ut ett antal huvudnyckeltal som man ansåg vara relevanta och skapade diagram för dessa.



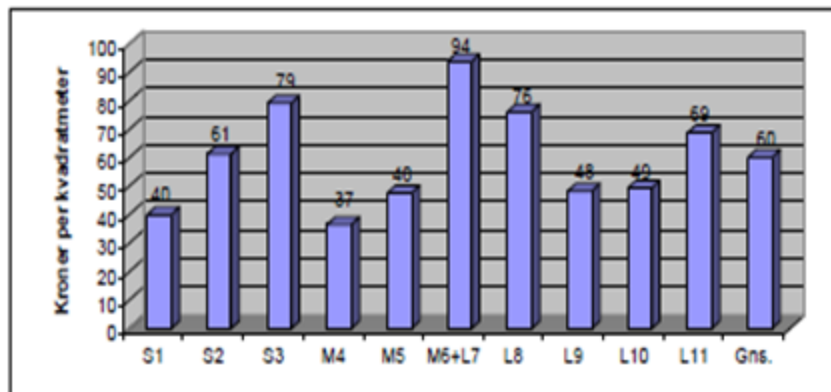
Figur 7. Kyrkogårdsareal per capita. (Guldager et al. 2008)



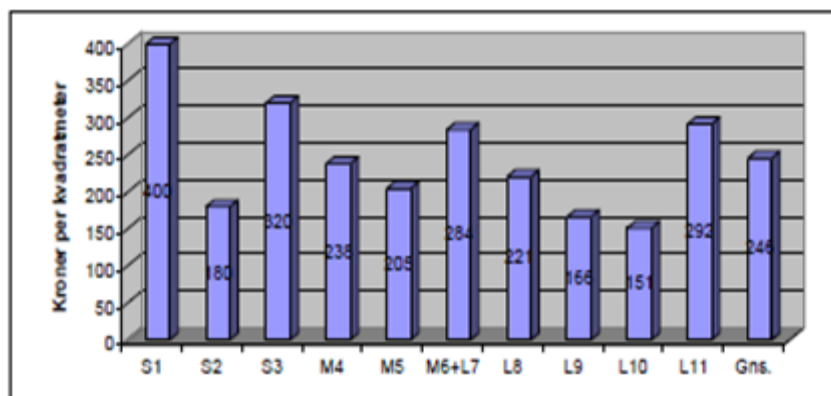
Figur 8. Kyrkogårdsareal i förhållande till antal "gröna arbetstimmar" (Guldager et al. 2008)

Man anser att antalet kvadratmeter kyrkogårdsmark en arbetare kan sköta per timma är ett mått på effektivitet. (Guldager et al. 2008)

Man anser att nyckeltal kopplade till resursförbrukning säger något om hur effektiviteten. (Guldager et al. 2008)



Figur 9. Kostnad per kvadratmeter kyrkogårdsareal. (Guldager et al. 2008)



Figur 10. Kostnad per kvadratmeter gravareal. (Guldager et al. 2008)

Genom dessa diagram kan man jämföra produktiviteten mellan olika tidsperioder samt mellan olika förvaltningar och kyrkogårdar. Det är möjligt att skapa motsvarande diagram för svenska förhållanden med hjälp utav nyckeltalsdatabasen. Det finns även möjlighet att skapa diagram med helt andra nyckeltal.

9. Kapitelsammanfattning

9.1 Effektivitet och produktivitet

Effektivitet kan delas upp i två kategorier. Inre och yttre effektivitet. Inre effektivitet innebär att man gör saker rätt, det vill säga har en hög produktivitet. Yttre effektivitet innebär att man gör rätt saker det vill säga uppfyller sina utsatta mål. Endast en inre effektivitet (produktivitet) innebär inte att verksamheten är effektiv utan man måste även se på den yttre effektiviteten - (måluppfyllelse)

Mått på inre effektivitet blir då produktivitetsmått. Alltså en kvot mellan verksamheten prestation och resursförbrukning. Prestationen kan t.ex. vara ett antal produkter och resursförbrukningen är allt som relaterar till en kostnad. Ett exempel på produktivitetsmått är antalet producerade varor i förhållande till antal arbetade timmar.

Mått på yttre effektivitet är någon form av mått på hur väl man har uppfyllt sina mål. Om verksamheten t.ex. har hög brukarnöjdhet som mål kan man för att se om man uppnått målet utföra enkätundersökningar. Har man hög kvalitet på sin produkt som mål skapar man minimikrav etc. som man kan jämföra sin produkt med.

Slutsats

Ett fungerande effektivitetsmått kräver flera olika produktivitetsmått samt mått på måluppfyllelse. Om målet är hög kvalitet bör man använda något sorts kvalitetsmått som får fungera som mått på måluppfyllelse.

9.2 Benchmarking

Lyckas man ta fram mått på både den inre och yttre effektiviteten kan man dra slutsatser om hur effektiv verksamheten är. Den delen av verksamheten som man kan anse vara mindre effektiv kan sedan ta lärdom av de mest effektiva delarna. Det är det som är benchmarking. Oftast använder man sig av nyckeltal för att utföra jämförelser.

Slutsats

Genom att mäta effektiviteten hos delar av verksamheten kan man jämföra och se skillnader. På så sätt finner metoder att effektivisera verksamheten.

9.3 Effektivitet och benchmarking inom parkförvaltning

När man ska försöka mäta effektiviteten hos en parkförvaltning behöver man ta fram produktivitetsmått och mått på måluppfyllelse. Tillsammans fungerar dessa som indikatorer på om verksamheten är effektiv. Exempel på produktivitetsmått inom parkförvaltning är kostnad per invånare eller kostnad per kvadratmeter. Mått på måluppfyllelse kan t.ex. vara svar på frågor om man har uppnått sina utsatta mål. Dessa finns ibland definierade i budgetförslag. Ett annat kan vara svar på enkätfrågor som riktats till besökarna av parken.

Jämförelseprojektet tog fram idéer om hur man kan skulle kunna mäta effektiviteten i parkförvaltningar. En idé var att ställa förvaltningarnas kostnader i relation till ett nöjd medborgarindex.

Slutsats

Parkförvaltning har stora likheter med kyrkogårdsförvaltning. Där har man använts sig av produktivitetsmått som även går att fram med hjälp av nyckeltalsdatabasen för kyrkogårdsförvaltningar.

Det främsta målet man har definierat är bra kvalitet. Det har inneburit att man har gjort försök att ta fram olika kvalitetsmått. Exempel på mått är sammanställningar av svar på enkätfrågor i form av ett nöjdmedborgarindex. Liknande kvalitetsmått borde gå att utveckla även för kyrkogårdsförvaltning.

9.4 Effektivitet och benchmarking inom fastighetsförvaltning

Samarbetsorganisationen UFOS har sedan 1994 producerat idéskrifter och handböcker för att bidra till utvecklingen av fastighetsföretagande i offentlig sektor. 2009 gav man ut en antologi med syfte att sammanfatta de huvudsakliga budskapen av sina utgivna rapporter. Del 2 i antologin sammanfattar metoder för styrning av lokaleffektivitet. För att förbättra lokaleffektiviteten använder man sig av bland annat benchmarking och nyckeltalsanalyser.

Ett kapitel i del 3 av antologin, ekonomisk styrning och fastighetsekonomi, tar upp hur man tar fram och arbetar med nyckeltal. I kapitlet resonerar man bland annat kring hur man kan jämföra och värdera nyckeltal. Man visar exempel på hur man skulle kunna mäta effektiviteten med hjälp av ett flertal olika nyckeltal

Slutsats

Fastighetsförvaltning har likheter med kyrkogårdsförvaltning. Man har lyckats med att utveckla fungerande mått på effektivitet genom att fram nyckeltal som visar både produktivitet och kvalitet. Liknande mått borde gå att utveckla även för kyrkogårdsförvaltning.

9.5 Effektivitet och benchmarking inom VA

Vattentjänstbranschens statistiksystem VASS, är ett verktyg för VA-branschen som svenskt vatten har arbetat med att ta fram. Det innehåller sammanställd statistik om vattentjänstverksamheten som underlättar när man vill ta fram nyckeltal.

Med hjälp av VASS har man försökt göra en värdering av de olika verksamheternas kvalitet på den produkt de tillhandahåller. Man har valt ut ett antal nyckeltal man har ansett säga något om nivån på kvaliteten. Ett exempel på hur de har konstruerat ett värderingssystem tas upp.

Slutsats

VA-branschen har med hjälp databasen VASS tagit fram olika nyckeltal som visar verksamhetens kvalitet. Vore det möjligt att ta fram liknande nyckeltal för kyrkogårdsbranschen så skulle man kunna utveckla liknande kvalitetsmätt.

9.6 Danska nyckeltalsprojektet

I Danmark inleddes 2007 ett projekt för ta fram nyckeltal till 11 kyrkogårdsförvaltningar. Kirkeministeriet og Foreningen af Danske Kirkegårdsledere står bakom projektet. Man valde ut ett antal huvudnycketal som man ansåg vara intressanta att använda som indikatorer på en förvaltnings effektivitet. Denna information ska sedan väcka nya frågor samt peka på delar av verksamheterna som det finns potential att utveckla.

Slutsats

Nyckeltalen man har valt att använda för att visa på förvaltningarnas produktivitet i Danmark borde även kunna användas i Sverige.

10. Analys

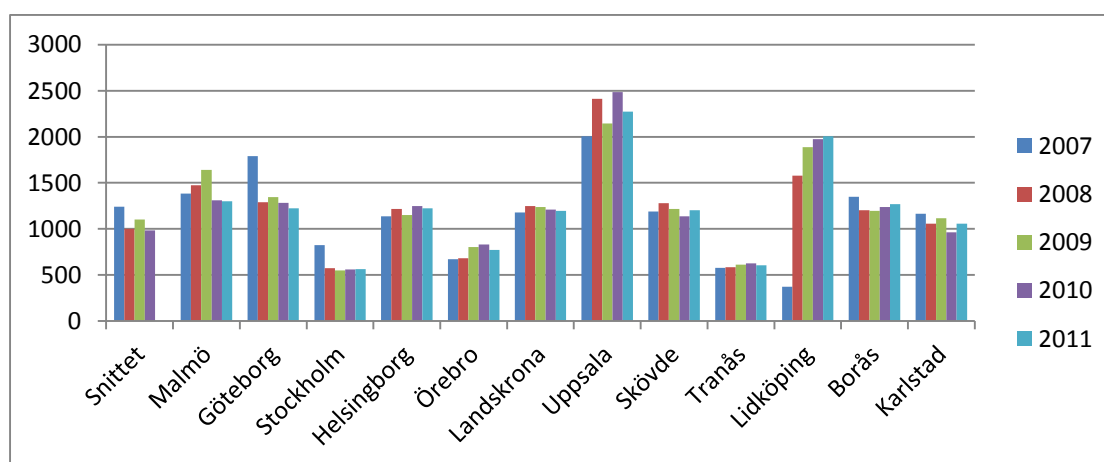
I denna del görs en ingående analys av ett antal nyckeltal som skulle kunna fungera som en del i tillvägagångssättet när man avgör en förvaltnings effektivitet. Grunden utgörs av den datainsamling som är utförd av nyckeltalsprojektet. Jag har haft tillgång till hela databasen för att kunna göra analyser, sammanställningar och beräkningar.

I rapporten nyckeltal för kyrkogårdsskötsel diskuterar man möjligheten att med hjälp av nyckeltalsdatabasen göra effektivitetsjämförelser mellan de olika förvaltningarna. Som ett förslag på en möjlig indikator på effektiviteten var en jämförelse mellan gravtätheten och totalkostnaden per kvadratmeter. Hög gravtäthet innebär hög skötselintensitet och motiverar en högre kostnad och en låg gravtäthet innebär att man bör ha en lägre kostnad. Om en förvaltning med hög gravtäthet har en låg kostnad kan man anta att den är mer effektiv medan en förvaltning med låg gravtäthet och hög kostnad kan antas vara mindre effektiv.

En idé på ett enda nyckeltal som visar detta lanserades under en workshop i oktober 2012. Totalkostnaden relaterat till antal gravar. I syftet sätts målet att testa om kostnad per grav kan vara ett lämpligt nyckeltal för att avgöra en förvaltnings effektivitet.

$$\text{Effektivitet} = \frac{\text{Kostnad per ytenhet}}{\text{Arbetsintensitet}} = \frac{\frac{\text{Totalkostnad}}{\text{Totalarea}}}{\frac{\text{Antal gravar}}{\text{Totalarea}}} =$$
$$\frac{\text{Totalkostnad}}{\text{Totalarea}} \times \frac{\text{Totalarea}}{\text{Antal gravar}} = \frac{\text{Totalkostnad}}{\text{Antal gravar}}$$

Figur 11. Kostnad per grav. Ekvation. (Kristoffersson, A & Östberg, J. 2012)



Figur 12. Kostnad per grav jämfört mellan förvaltningar. (Författaren)

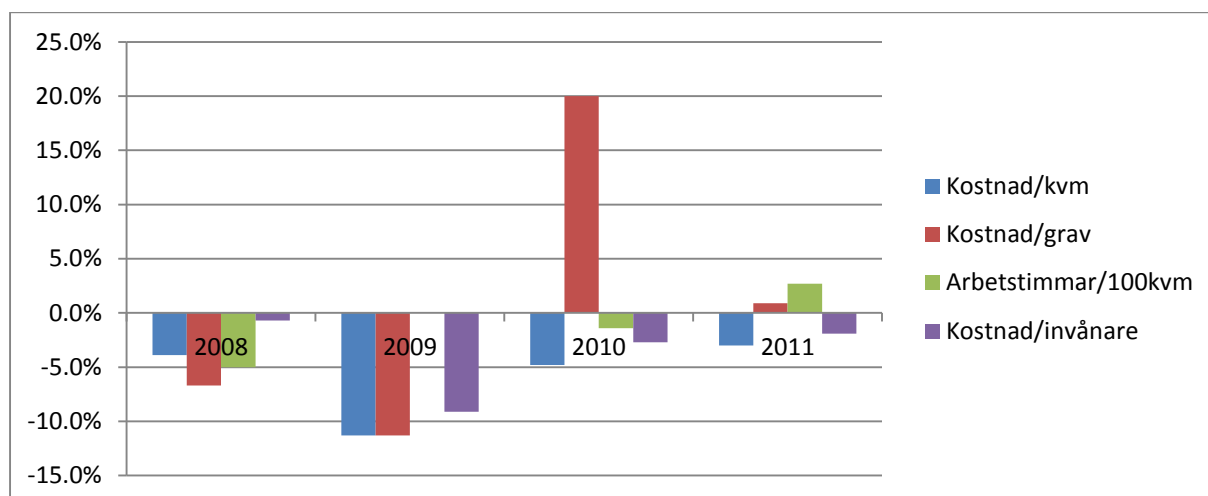
I rapporten nyckeltal för kyrkogårdsskötsel ges flera andra förslag på nyckeltal som skulle kunna ge en bild av en förvaltnings produktivitet. Måtten som anges förutom kostnad per grav är kostnad per kvadratmeter, kostnad per invånare och arbetstimmar per 100 kvadratmeter. Även litteraturen ger grund för att undersöka dessa 3 nyckeltal.

6 olika förvaltningar kommer att analyseras. Valet av dessa grundas i att de representerar förvaltningar av varierande storlek. Jag har överfört data från nyckeltalsdatabasen till Excel för att sedan göra jämförelser både inom den enskilda förvaltningen och mellan de olika förvaltningarna. För att tydligt kunna se sambanden mellan nyckeltalen har jag gjort diagram som visar produktivitetsförändringen över åren enligt de olika nyckeltalen. Diagram för respektive förvaltning redovisas i analysen.

För att få förklaringar om avvikande data och intressanta samband kontaktade jag de aktuella förvaltningarna för en kort intervju. Kontakten inleddes först genom e-post där jag förklarade mitt arbete och bifogade en Excel fil där de kunde se sin egen förvaltnings utveckling, ett snittvärde samt en jämförelse mellan förvaltningarna. Förvaltningarna fick två veckor på sig att analysera det jag bifogat och efter det tog jag kontakt med dem över telefon. Jag ställde frågor om avvikande data, tydliga trendbrott samt allmänna frågor om nyckeltalsprojektet. Förklaringar och svar finns infogat i respektive förvaltnings analys samt i den sammanfattande analysen.

I ett försök att se ytterligare samband fick jag genom min handledare Anders Kristoffersson kontakt med Jan-Erik Englund som är universitetslektor i statistik på SLU. Med hjälp av honom utfördes diverse analyser med verktyget mini-tab. Resultatet var givande men inte relevant för min frågeställning.

10.1 Malmö



Figur 13. Olika nyckeltal från Malmö jämfört över 4 år. (Författaren)

2008

Alla nyckeltal visar en minskning i produktivitet.

Kostnad per kvm visar en minskning med 3,9 %. Värdet påverkas av att totalarealen minskade med 9486 kvm, en ökning med 0,7 %, och att totalkostnaden ökade med 2 544 000kr, en ökning med 2,8 %. Minskningen av totalarealen innebär att nyckeltalet påverkas negativt då totalkostnaden slås ut på färre kvadratmeter. Även ökningen av totalkostnaden påverkar nyckeltalet negativt.

Minskningen av totalarealen berodde på att man hade mark som övergick till kommunen.

Kostnad per grav visar en minskning med 6,2 %. Värdet påverkas av att antal gravar minskade med 2224, en minskning med 3,4 %, och att totalkostnaden ökade med 2 544 000kr, en ökning med 2,8 %. Minskningen av antal gravar gör att nyckeltalet påverkas negativt då totalkostnaden slås ut på färre antal gravar. Ökningen av totalkostnaden påverkar nyckeltalet negativt.

Minskningen av antalet gravar berodde på osäkerheter kring definitioner.

Arbetstimmar per 100 kvm visar en minskning med 5,0 %. Värdet påverkas av att totalarealen minskade med 9486 kvm, en minskning med 0,7 %, och att de totala arbetstimmarerna ökade med 7279, en ökning med 4 %. Minskningen av totalarealen innebär att nyckeltalet påverkas negativt då totalkostnaden slås ut på färre kvadratmeter. Ökningen av arbetstimmarerna påverkar nyckeltalet negativt.

Kostnaden per invånare visar en minskning med 0,7 %. Värdet påverkades av att antalet invånare ökade med 5734, en ökning med 2 %, och att totalkostnaden ökade med 2 544 000kr, en ökning med 2,8 %. Ökningen av antalet invånare gör att nyckeltalet påverkas

positivt då totalkostnaden slås ut på fler invånare. Ökningen av totalkostnaden påverkar nyckeltalet negativt.

2009

Kostnad per kvm, kostnad per grav och kostnad per invånare visar en nedgång i produktivitet med 11,3 %, 11,3 % respektive 9,1 %, vilket främst beror på att totalkostnaden ökade med - 10 658 000 kr. En ökning med 11,5 %.

Arbetstimmar per 100kvm visar ingen skillnad i produktivitet då arbetstimmarna och totalarealen är oförändrad från föregående år.

2010

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en nedgång i produktivitet med 4,8 % respektive 2,7 %, vilket främst beror på att totalkostnaden ökade med 5 019 000 kr, En ökning med 4,8 %.

Kostnad per grav visar en uppgång i produktivitet med 20 % vilket främst beror på att antalet gravar ökade med 19607 stycken. En ökning med 31 %. Den ökade totalkostnaden påverkar nyckeltalet negativt.

Ökningen av antal gravar berodde på att man föregående år inte hade räknat med så kallade ensamgravar.

Arbetstimmar per 100kvm visar en nedgång i produktivitet med 1,4 % vilket främst beror på en ökning i antal arbetstimmar med 3282 timmar. En ökning med 1,7 %.

2011

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en produktivitetsförsämring med 3 % respektive 1,9 %. Det beror främst på att totalkostnaden ökade med 3 315 000kr, en ökning med 3 %.

Kostnad per grav visar en produktivitetsökning med 0,9 % vilket främst beror på att antalet gravar ökade med 3347kr, en ökning med 4 %. Den ökade totalkostnaden påverkar nyckeltalet negativt.

Arbetstimmar per 100 kvm visar en ökad produktivitet på 2,7 %, vilket främst beror på att antalet arbetstimmar minskade med 5732 timmar. En ökning med 3 %.

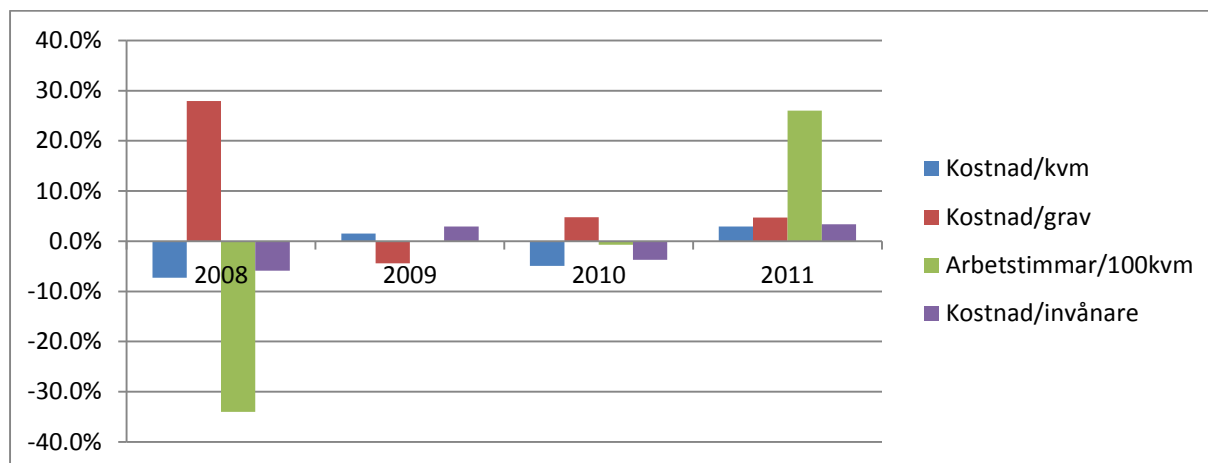
Sammanfattning

Kostnad per kvm påverkas främst av den totala kostnaden. Den totala arealen är oförändrad över åren med undantag för 2008 då den minskade med 0,7 %.

Kostnad per grav påverkas, med undantag för 2009, främst av antalet gravar. 2009 påverkades nyckeltalet främst totalkostnaden. Detta berodde på osäkerheter kring definitioner samt att man missat att räkna med så kallade ensamgravar.

Arbetstimmar per 100kvm påverkas främst av antalet arbetstimmar. 2009 visar nyckeltalet ingen skillnad då värdena var oförändrade från föregående år. Kostnad per invånare påverkas främst av totalkostnaden.

10.2 Göteborg



Figur 14. Olika nyckeltal från Göteborg jämfört över 4 år. (Författaren)

2008

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en nedgång i produktivitet med 7,3 % respektive 5,9 %, vilket främst beror på en ökad totalkostnad med 10 353 313 kr. En ökning med 7,3 %.

Kostnad per grav visar en uppgång i produktivitet med 27,9 % vilket främst beror på att antalet gravar ökade med 38 597 stycken. En ökning med 49 %. Den ökade totalkostnaden påverkar nyckeltalet negativt.

Arbetstimmar per 100kvm visar en nedgång i produktivitet med 34 % vilket främst beror på en ökning i antal arbetstimmar med 62475 timmar. En ökning med 34 %.

2009

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en ökning i produktivitet med 1,5 % respektive 2,9 % vilket främst beror på att totalkostnaden minskade med 2 323 436kr. En minskning med 1,5 %. Ett ökat antal invånare påverkar nyckeltalet kostnad per invånare positivt.

Kostnad per grav visar en minskning i produktivitet med 4,4 % vilket främst beror på att antalet gravar minskade med 6 677 stycken. En minskning med 5,7 %.

Arbetstimmar per 100kvm visar ingen skillnad i produktivitet då totalarealen och det totala antalet arbetstimmar är oförändrad från föregående år.

2010

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en minskning i produktivitet med 4,9 % respektive 3,7 %, vilket främst beror på att totalkostnaden ökade med 7 410 798kr. En ökning med 3,5 %.

Kostnad per grav visar en ökning i produktivitet med 4,8 % vilket främst beror på att antalet gravar ökade med 11 319 stycken. En ökning med 4,9 %.

Arbetstimmar per 100kvm visar en minskning i produktivitet med 0,7 % vilket beror på att antalet arbetstimmar ökade med 2130. En ökning med 0,9 %. Totalarealen är oförändrad från föregående år.

2011

Alla nyckeltal visar en produktivitetsförbättring.

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en ökning i produktivitet med 2,9 % respektive 3,4 %, vilket främst beror på en minskning av totalkostnaden på 3 632 131kr. En minskning med 2,3 %.

Kostnad per grav visar en ökning i produktivitet med 4,7 % vilket främst beror på att antalet gravar ökade med 2,5 %. Även den minskade totalkostnaden med 2,3 %, vilket påverkar nyckeltalet positivt.

Arbetstimmar per 100kvm visar en ökning i produktivitet med 26 % vilket beror på att det totala antalet arbetstimmar minskade med 62808 timmar. En minskning med 25 %.

Sammanfattning

Kostnad per kvm påverkas främst av den totala kostnaden. Den totala arealen är oförändrad över åren med undantag för 2011 då den ökade med 0,7 %.

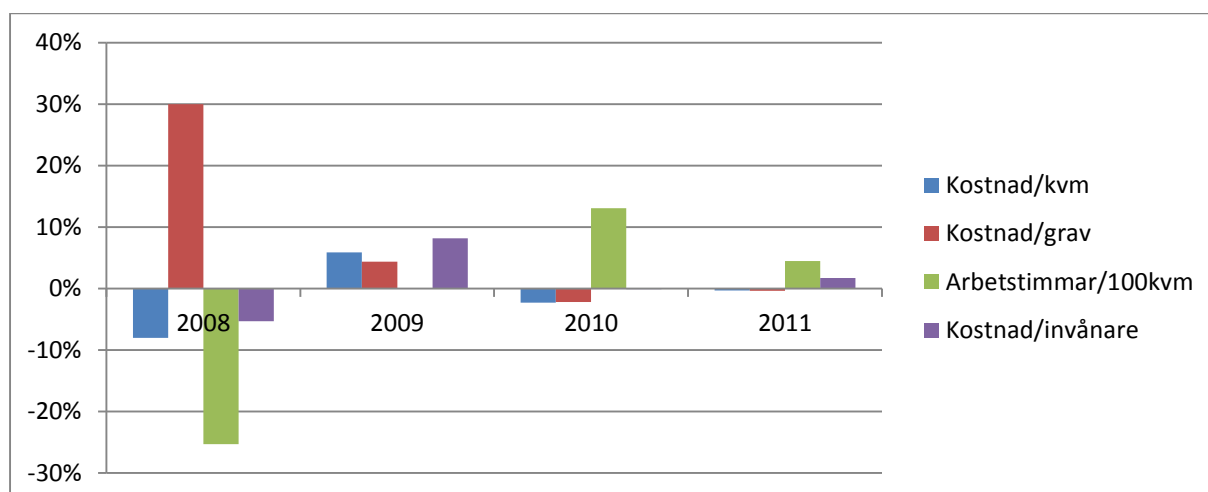
Kostnad per grav påverkas främst av antalet gravar. Även den totala kostnaden påverkar nyckeltalet, dock inte mer än gravantalet.

Arbetstimmar per 100kvm påverkas främst av antalet arbetstimmar. Den totala arealen är oförändrad över åren med undantag för 2011 då den ökade med 0,7 %.

Kostnad per invånare styrs främst av den totala kostnaden. Antalet invånare ökar över åren med 1 till 1,4 % men påverkar inte nyckeltalet mer än totalkostnaden.

Göteborgs förvaltning hade ingen möjlighet att medverka i någon intervju.

10.3 Stockholm



Figur 15. Olika nyckeltal från Stockholm jämfört över 4 år. (Författaren)

2008

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en minskning i produktivitet med 8 % respektive 5,3 %, vilket främst beror på att totalkostnaden ökade med 9 592 000kr. En ökning med 7,2 %.

Kostnad per grav visar en ökning i produktivitet med 30 %, vilket främst beror på att antalet gravar ökade med 86 862 stycken. En ökning med 54 %. Den ökade totalkostnaden påverkar nyckeltalet negativt.

Ökningen av antalet gravar berodde på osäkerheter kring definitioner.

Arbetstimmar per 100kvm visar en minskning i produktivitet med 25,3 %, vilket främst beror på att det totala antalet arbetstimmar ökade med 44 925 timmar. En ökning med 24 %. Även det berodde på osäkerheter kring definitioner.

2009

Kostnad per kvm, kostnad per grav och kostnad per invånare visar en ökning i produktivitet med 5,9 %, 4,4 % samt 8,2 %, vilket främst beror på att totalkostnaden minskade med - 8 547 014kr. En minskning med 6 %.

Arbetstimmar per 100kvm visar ingen skillnad i produktivitet från föregående år då totalarealen och antalet arbetstimmar är oförändrade.

2010

Kostnad per kvm och kostnad per grav visar en minskning i produktivitet med 2,3 % respektive 2,2 %, vilket främst beror på att totalkostnaden minskade med 2 998 014kr. En minskning med 2,2 %.

Kostnad per invånare visar en produktivitetsminskning med 0,1 %, vilket främst beror på att den totala kostnaden ökade. Antalet invånare ökade med 2,1 % vilket påverkar nyckeltalet positivt.

Arbetstimmar per 100kvm visar en ökning i produktivitet på 13,1 %, vilket beror på att det totala antalet arbetstimmar minskade med 31 146 timmar. En minskning med 13,4 %.

2011

Kostnad per kvm och kostnad per grav visar en minskning i produktivitet med 0,34 % respektive 0,31 %, vilket beror på en ökad totalkostnad med 385 000kr. En ökning med 0,28 %. Totalarealen och antalet gravar är oförändrade från föregående år.

Kostnad per invånare visar en produktivitetsökning med 1,7 % vilket främst beror på att antalet invånare ökade med 2 %. Den ökade totalkostnaden påverkar nyckeltalet negativt.

Arbetstimmar per 100kvm visar en ökning i produktivitet med 4,5 %, vilket beror på en minskning i antalet totala arbetstimmar med 6 098 timmar. En ökning med 3 %.

Sammanfattning

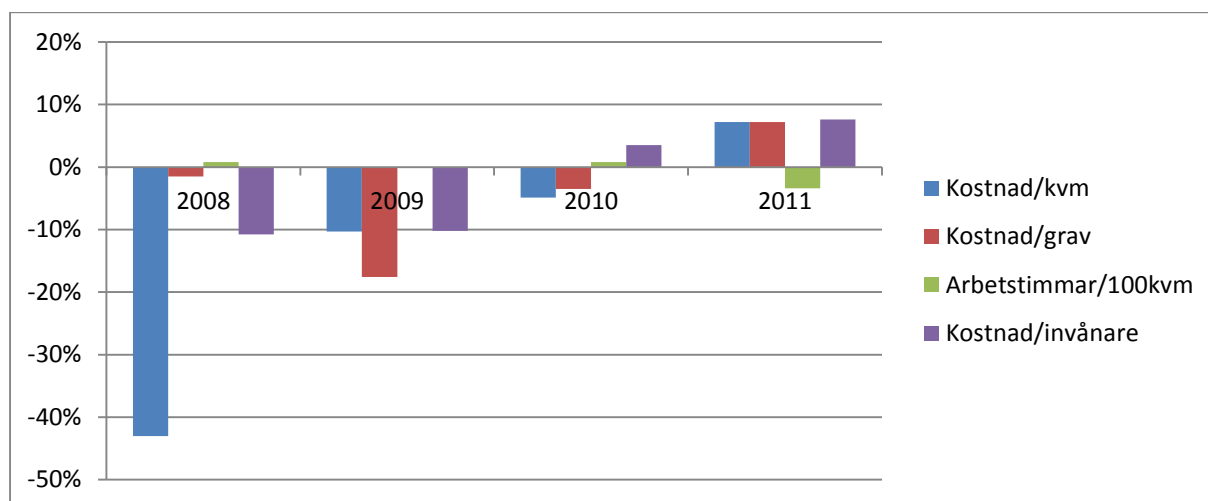
Kostnad per kvadratmeter styrs främst av totalkostnaden. Den totala arealen påverkar inte nyckeltalet nämnvärt. Den är oförändrad över åren med undantag för 2008 då den ökade med 0,8 %. Ökningen berodde på osäkerheter kring definitioner.

Kostnad per grav styrs främst av totalkostnaden med undantag för 2008. Ökningen i antalet gravar 2008 innebar att nyckeltalet det året främst styrdes av gravantalet. Ökningen berodde på osäkerheter kring definitioner.

Arbetstimmar/100kvm påverkas främst av de totala arbetstimmarerna. Den totala arealen är oförändrad 2008 till 2011 och påverkar därför inte nyckeltalet. 2008 ökade arealen med 0,8 % från föregående år, vilket påverkar nyckeltalet.

2008 till 2010 påverkas kostnad per invånare främst av den totala kostnaden. 2011 påverkas det främst av antalet invånare eftersom att den totala kostnaden visar en relativt liten förändring.

10.4 Örebro



Figur 16. Olika nyckeltal från Örebro jämfört över 4 år. (Författaren)

2008

Kostnad per kvm visar att produktiviteten har minskat med 43 %, vilket främst beror på att den totala arealen har minskat med 148090kvm. En minskning med 22,3%. Den totala kostnaden som har ökat med 3 104 008kr, en ökning med 10,9 %, påverkar nyckeltalet negativt. Minskningen av den totala arealen berodde på osäkerheter kring definitioner.

Kostnad per grav visar en minskning i produktivitet med 1,5 %, vilket främst beror på att den totala kostnaden har ökat. Nyckeltalet påverkas positivt av att antalet gravar har ökat med - 3 788 stycken. En ökning med 8,9 %. Ökningen av antalet gravar berodde på osäkerheter kring definitioner.

Arbetstimmar per 100kvm visar att produktiviteten har ökat med 0,8 %, vilket främst beror på att den totala arealen har minskat. Den totala arbetstiden har ökat med 1 172 timmar. En ökning med 1,9 % som påverkar nyckeltalet negativt.

Kostnad per invånare visar att produktiviteten minskat med 10,8 %, vilket främst beror på en ökning av den totala kostnaden.

2009

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en minskning i produktivitet med 10 % respektive 10,2 %, vilket främst beror på att totalkostnaden ökade med 3 237 600kr. En ökning med 10,2 %.

Kostnad per grav visar en minskning i produktivitet med 17,6 %, vilket främst beror på att den totala kostnaden har ökat. Antalet gravar har minskat med 2 881 stycken. En minskning med 6,2 % som påverkar nyckeltalet negativt.

Arbetstimmar per 100kvm är visar ingen skillnad i produktivitet då den totala arealen och de totala arbetstimmarerna skiljer sig mycket lite från föregående år.

2010

Kostnad per kvm och kostnad per grav visar en produktivitetsförsämring på 3,5 % respektive 3,5 %, vilket beror på att den totala kostnaden ökade med 1 219 100kr. En ökning med 3,5 %.

Arbetstimmar per 100kvm visar en produktivitetsökning med 0,8 %, vilket främst beror på att de totala arbetstimmarerna minskade med 623 timmar. En minskning med 1 %.

Kostnad per invånare visar att produktiviteten ökade med 3,5 %, vilket främst beror på att antalet invånare ökade ovanligt mycket med 7304 personer. En ökning med 7,2 %. Den ökade totala kostnaden påverkar talet negativt.

2011

Kostnad per kvm, kostnad per grav och kostnad per invånare visar en ökning i produktivitet med 7 %, 7,2 % samt 7,6 %, vilket främst beror på att totalkostnaden minskade med - 2 601 000kr. En minskning med 7,2 %.

Arbetstimmar per 100kvm visar en minskning i produktivitet med 3,4 %, vilket främst beror på en ökning av de totala arbetstimmarerna med 2318 timmar. En ökning med 3,8 %.

Sammanfattning

2008 påverkades kostnad per kvm främst av en stor förändring av den totala arealen. De resterande åren påverkades nyckeltalet främst av den totala kostnaden. Förändringen av den totala arealen berodde på osäkerheter kring definitioner.

Kostnad per grav påverkas främst av den totala kostnaden. Antalet gravar är relativt oförändrad med undantag för 2008 då de ökade med 8,9 % och 2009 då de minskade med 6,2 %. Förändringarna berodde på osäkerheter kring definitioner.

2008 påverkades arbetstimmar per 100kvm främst av en stor skillnad i den totala arealen. 2009 visar nyckeltalet ingen skillnad i produktivitet. 2010 och 2011 påverkades nyckeltalet främst av den totala kostnaden.

Med undantag för 2010 påverkades kostnad per invånare främst av den totala kostnaden. 2010 ökade antalet invånare med 7,2 % vilket innebar att nyckeltalet främst påverkades av invånarantalet.

10.5 Karlstad



Figur 17. Olika nyckeltal från Karlstad jämfört över 4 år. (Författaren)

2008

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en produktivitetsminskning med 4,5 % respektive 4 %, vilket främst beror på att den totala kostnaden ökade med 1 215 000kr. En ökning med 4,4 %.

Kostnad per grav visar att produktiviteten ökade med 9,1 %, vilket främst beror på att antalet gravar ökade med 3 518 stycken. En ökning med 14,8 %. Den ökade totala kostnaden påverkar nyckeltalet negativt. Ökningen av antalet gravar berodde på att man utökade förvaltningen med ett nytt gravkvarter.

Arbetstimmar per 100kvm visar en produktivitetsförbättring på 6 %, vilket främst beror på att antalet arbetade timmar minskade med 2581 timmar. En minskning med 6 %.

2009

Kostnad per kvm, kostnad per grav och kostnad per invånare visar en produktivitetsförsämring med 5,2 %, 5,4 % samt 4,3 %, vilket främst beror på att totalkostnaden ökade med 1 543 000 kr. En ökning med 5,6 %.

Arbetstimmar per 100kvm visar ingen produktivitetsförändring då den totala arealen och de totala arbetade timmarna är oförändrade från föregående år.

2010

Alla nyckeltal visar en produktivitetsförbättring. (Kontaktar Karlstad igen på tisdag)

Kostnad per kvm, kostnad per grav och kostnad per invånare visar en produktivitetsförbättring med 13,6 %, 13,7 % samt 14,9 %, vilket främst beror på att totalkostnaden minskade med 4 173 017 kr. En minskning med 13,7 %.

Arbetstimmar per 100kvm visar en ökad produktivitet med 26,6 %, vilket beror på minskade totala antal arbetstimmar med 10 576 timmar. En minskning med 26 %. (kontakt tisdag)

2011

Alla nyckeltal visar en produktivitetsförsämring.

Kostnad per kvm, kostnad per grav och kostnad per invånare visar en minskad produktivitet med 8,3 %, 10 % samt 7,4 %, vilket främst beror på att totalkostnaden ökade med - 2 206 717kr. En ökning med 8,4 %.

Även arbetstimmar per 100kvm visar liknande förändring på 10,3 %, vilket beror på ett ökat antal totala arbetstimmar med 2887 timmar. En ökning med 9,6 %.

Sammanfattning

Karlstad visar med några få undantag, jämna värden över åren. Detta beror på att antal gravar, den totala arealen och antal invånare varierar relativt lite.

Kostnad per kvadratmeter styrs av totalkostnaden. Den totala arealen är helt oförändrad över åren.

Kostnad per grav påverkas främst av den totala kostnaden. Antalet gravar är relativt oförändrad med undantag för 2008.

Arbetstimmar per 100kvm styrs endast av antalet arbetstimmar. Den totala arealen är helt oförändrad över åren.

Kostnad per invånare styrs främst av den totala kostnaden. Antalet invånare ökar över åren med 0,2 till 1,4 % men påverkar inte nyckeltalet mer än totalkostnaden.

10.6 Tranås



Figur 18. Olika nyckeltal från Tranås jämfört över 4 år. (Författaren)

2008

Kostnad per kvm och kostnad per invånare visar en produktivetsminskning med 4,8 % respektive 4,1 %, vilket beror på att den totala kostnaden ökade med 283 500kr. En ökning med 4,5 %.

Kostnad per grav visar att produktiviteten minskade med 1 %, vilket främst beror på att totalkostnaden ökade. Antalet gravar ökade med 375 stycken. En ökning med 3,5 %, vilket påverkar nyckeltalet positivt.

Arbetstimmar per 100kvm visar ingen skillnad i produktivitet då antalet arbetstimmar och den totala arealen är oförändrad från föregående år.

2009

Kostnad per kvm, kostnad per grav och kostnad per invånare visar en minskning i produktivitet med 5,5 %, 4,6 % och 5,8 %. Det beror främst på att totalkostnad ökade med - 369 400kr. En ökning med 5,6 %.

Arbetstimmar per 100kvm visar ingen skillnad i produktivitet då antalet arbetstimmar och den totala arealen är oförändrad från föregående år.

2010

Alla nyckeltal visar en minskning i produktivitet med 2,5 % till 1,7 %, vilket främst beror på att den totala kostnaden ökade med 149 800kr. En ökning med 2,2 %. De övriga värdena som påverkar nyckeltalen ändrades relativt lite.

2011

Alla nyckeltal visar en produktivitetsförbättring.

Kostnad per kvm visar en produktivitetsökning med 7,3 %, vilket främst beror på att den totala arealen ökade med 10000kvm. En ökning med 5 %. Den totala kostnaden minskade med 180 100kr. En minskning med 2,5 %. Även det påverkar nyckeltalet positivt. Ökningen av arealen berodde på att man byggt ut förvaltningens område för att anlägga en ny askgravlund.

Kostnad per grav visar en ökning i produktivitet med 3,2 %, vilket främst beror på att den totala kostnaden ökade. Antalet gravar ökade med 71 stycken. En ökning med 0,6 %. Även det påverkar nyckeltalet positivt.

Arbetstimmar per 100kvm visar en ökning i produktivitet med 3,4 % vilket främst beror på att den totala arealen ökade med 5 % vilket även det påverkar nyckeltalet positivt. Arbetstimmarna minskade med 2,7 % vilket påverkar talet positivt. (konstiga siffror).

Kostnad per invånare visar en produktivitetsökning med 2,5 % vilket främst beror på att den totala kostnaden ökade.

Sammanfattning

Kostnad per kvadratmeter styrs främst av totalkostnaden. Den totala arealen förändrades relativt lite med undantag för 2011 då den ökade med 5 %, vilket innebär att det året påverkades nyckeltalet främst av den totala arealen. Ökningen berodde på att man utökade förvaltningens yta för att anlägga en ny askgravlund.

Kostnad per grav styrs främst av totalkostnaden. Antalet gravar ökade 2009 och 2010 med 0,9 respektive 3,4 %, men påverkar inte nyckeltalet mer än totalkostnaden.

Arbetstimmar per 100kvm visar ingen produktivitetsförändring 2007 och 2008 då antalet arbetstimmar och den totala arealen är oförändrad dessa år. 2010 styrdes nyckeltalet främst av att den totala kostnaden ökade medan det 2011 främst styrdes av den totala arealen.

Kostnad per invånare styrs främst av den totala kostnaden. Antalet invånare varierar relativt lite över åren och påverkar inte nyckeltalet mer än totalkostnaden.

10.7 Sammanfattande analys

Kostnad per kvm påverkas främst av totalkostnaden men påverkas även av totalarealen vid några tillfällen.

Enligt förvaltningarna ger kostnader per kvadratmeter en bra bild av deras produktivitet. I vissa fall fanns det stora skillnader i den totala arealen mellan åren och detta berodde främst på definitionsproblem i början av projektet. Detta leder till att nyckeltalet påverkas av totalarealen och kan ge en missvisande bild av produktiviteten. Vissa år hade totalarealen påverkats av att man hade utökat eller avvecklat kyrkogårdsytor vilket inte påverkar nyckeltalet på ett problematiskt sätt.

Kostnad per grav påverkas främst av förändringar i totalkostnaden. Dock visar förvaltningarna ofta stora skillnader i antalet gravar, vilket gör att nyckeltalet relativt ofta, främst styrs av skillnader i antalet gravar. Förvaltningarna är medvetna om att nyckeltalet ofta påverkas av skillnader i antalet gravar och håller med om att man bör ha det i åtanke. Detta är främst ett problem de första åren då det fanns osäkerheter kring definitioner. Nyckeltalet ger en bra bild av förvaltningens produktivitet när det främst påverkas av totalkostnaden.

Arbetstimmar per 100kvm påverkas främst av antalet arbetstimmar men påverkas även av totalarealen vid några tillfällen.

Förvaltningarna tycker att nyckeltalet ger en rättvis bild av deras produktivitet. Vissa förvaltningar anser att nyckeltalet är missvisande de första åren då det fanns osäkerheter kring definitioner och för att man inte riktigt hade kommit in i projektet. Vissa år hade totalarealen påverkats av att man hade utökat eller avvecklat kyrkogårdsytor vilket inte påverkar nyckeltalet på ett problematiskt sätt.

Kostnad per invånare styrs främst av totalkostnaden. Skillnader i invånarantal påverkar nyckeltalet men skillnaderna är rimliga. Enligt förvaltningarna ger kostnader per invånare en bra bild av deras produktivitet.

Yttre effektivitet

Den yttre effektiviteten innebär oftast något sorts mått på måluppfyllelse. Svenska kyrkan har definierat ett antal mål för sina kyrkogårdar.

”Vårt mål med våra kyrkogårdar är att skapa ett rofyllt vilorum för våra avlidna samt en vacker mötesplats för de efterlevande”

(Svenska kyrkan)

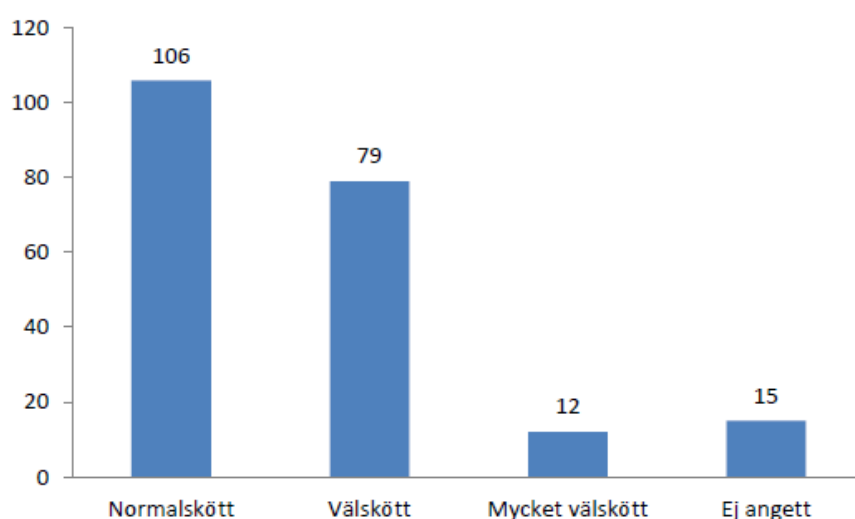
”Vi som arbetar med kyrkogården på olika sätt har ett gemensamt mål: Att göra kyrkogården till en levande trädgård som en, om än liten, tröst till den som sörjer och till glädje för den som bara passerar. Och för att vi vill ge dem som har sina vilorum här en fin och värdig omgivning”

(Svenska kyrkan)

Man vill att kyrkogårdarna ska vara fina och vackra. Alltså ha en bra kvalitet.

Kvaliteten har det endast utförts ett försök att mäta. I rapporten ”Nyckeltal för kyrkogårdsskötsel” redovisas resultatet av en enkätundersökning som genomfördes 2008. Man lät förvaltningarna själva klassificera sina kyrkogårdar i 3 olika kategorier. Normalskött, välskött och mycket välskött. Resultatet blev att över hälften bedömdes vara normalskötta, många välskötta och ett fåtal mycket välskötta. (Kristoffersson & Östberg 2012)

Man fann att det inte gick att göra antaganden om hur arbetskrävande en kyrkogård är genom att hänvisa till typen av kyrkogård. Till exempel skogskyrkogård, gruskyrkogård och gräskyrkogård. Detta beror på att de flesta kyrkogårdar oftast är en blandning av olika yttyper och en särskild kyrkogårdsskarakter är komplex att klassificera. (Kristoffersson & Östberg 2012)



(Kristoffersson & Östberg 2012)

En annan förvånande notering var att det inte fanns något samband mellan de olika kvalitetsklassificeringarna och resursförbrukningen. Det visade sig snarare att de välskötta - kyrkogårdarna kräver mindre skötsel än de normalskötta. Den upplevda kvalitetsnivån återspeglas alltså inte i ökad arbetsinsats. (Kristoffersson & Östberg 2012)

Med tanke på det resultatet ställde jag frågan till förvaltningarna om det finns möjligheter att utföra ytterligare kvalitetsundersökningar i form av klagomålssammanställningar. Den

metoden har använts av bland annat VA branschen. Jag fick svaret av 5 förvaltningar att det fanns möjlighet att göra.

Övriga kommentarer från förvaltningarna

Jag diskuterade lite allmänna reflektioner kring nyckeltalsprojektet med förvaltningarna. Det intrycket jag fick var att man är positiv till projektet. Man hade vid ett flertal tillfällen använt nyckeltal och data vid styrelsemöten och liknande. Det rådde dock delade meningar om projektet verkligen kan bidra till att öka effektiviteten. Några ansåg att effektiviseringsinsatser ofta faller på grund av beslut uppifrån. Till exempel funderade man kring hur beslutet om att införa en gemensam begravningsavgift i hela landet kommer att påverka sådana beslut. De flesta ansåg dock att projektet kan vara ett bra verktyg att använda i effektiviseringsarbetet.

Vissa förvaltningar ansåg att nyckeltalsprojektet kan vara till stor hjälp när man ska avgöra hur kakan av den kommande gemensamma begravningsavgiften ska fördelas över förvaltningar i Sverige.

11.0 Diskussion

I diskussionen tar jag upp dels hur de undersökta nyckeltalen fungerar – den inre effektiviteten, dels vad som är möjligt att göra för att relatera nyckeltal till verksamhetens mål – den yttre effektiviteten.

Om man endast fokuserar på kostnad per grav som huvudnyckeltal stämmer inte alltid skillnaderna mellan åren överens med de andra nyckeltalen. Det innebär att det inte är lämpligt att endast använda kostnad per grav som indikator på produktiviteten då det finns risk att det inte ger en rättvis bild av verkligheten. Man kan även se att litteraturen ofta rekommenderar att använda fler än ett nyckeltal när man mäter produktivitet. (Murray R 2006) Slutsatsen bli då att man bör titta på fler nyckeltal som kan fungera som komplement till kostnad per grav.

Ett exempel på hur nyckeltalen kompletterar varandra är att om en förvaltning köper in en del tjänster på entreprenad så kommer nyckeltalet arbetstimmar per 100 kvadratmeter visa en högre produktivitet genom att antalet egna arbetstimmar sjunker. Dock kommer andra nyckeltal som visar kostnad per kvadratmeter att visa en lägre produktivitet eftersom kostnaden ökar.

Ser man på dessa nyckeltal tillsammans kan man få en bra övergripande bild av hur produktiviteten utvecklas över åren.

Väljer man att använda dessa nyckeltal som produktivetsmått så kan man i praktiken ändra dessa på 4 olika sätt. Man kan minska kostnaderna, öka ytorna, öka antalet gravar eller öka antalet invånare. Men produktivitetens utveckling ser man oftast i förändringar i totalkostnad och arbetstimmar. Alltså en förändring i resursförbrukningen. En allt för stor förändring i antal gravar eller totalareal påverkar nyckeltalet på ett sätt som inte speglar den faktiska produktivetsförändringen. Det bör man ha i åtanke när man med hjälp av nyckeltalen utvärderar en verksamhets produktivitet.

Vissa år hade totalarealen påverkats av att man hade utökat eller avvecklat kyrkogårdsytor vilket dock inte påverkar nyckeltalet på ett problematiskt sätt. Antalet gravar påverkades vissa år av att förvaltningarna anlagt nya gravkvarter. Även i sådana fall påverkas inte nyckeltalet negativt utan speglar verkligheten. I vissa fall hade förvaltningen missat att rapportera en viss typ av gravar vilket gjorde att när man väl började rapportera gravarna så visade kostnad per grav en felaktig produktivetsökning. Detta berodde på missförstånd kring definitioner av gravar och är något man kan räkna med inom de första åren av en datainsamling av det här slaget.

De nyckeltal som jag har valt att analysera är inte effektivetsmått utan endast produktivetsmått. Ett komplett effektivetsmått kräver enligt litteraturen mått på både inre och yttre effektivitet. (Statskontoret 2011) Med inre effektivitet menas produktivitet och med yttre effektivitet menas mått på måluppfyllelse.

Ett av svenska kyrkans mål med sina kyrkogårdar är att de ska vara vackra och hålla en bra kvalitet. 2008 genomfördes en enkätundersökning där förvaltningarna fick betygsätta kvaliteten på sina kyrkogårdar. (Kristoffersson & Östberg 2012) Ingen av kyrkogårdarna ansågs ha en låg kvalitetsnivå och man kan därför dra slutsatsen att förvaltningarna har uppnått sitt mål att hålla en hög kvalitet. Man har uppnått en bra inre effektivitet. Med det konstaterat kan man vända sig mot de ovan nämnda nyckeltalen för att avgöra en förvaltnings effektivitet.

Kostnad per grav däremot som enda nyckelal fungerar inte som effektivitetsmått.

Om man med ett effektiviseringsperspektiv ser på resultatet av enkätundersökningen från 2008, så kan man konstatera att många kyrkogårdsförvaltningar håller en för hög kvalitet. Med tanke på svenska kyrkans uppsatta mål för kyrkogårdarna kan man fråga sig om det finns någon anledning att fortsätta hålla en så pass hög kvalitet. Många kyrkogårdar skulle antagligen ha goda möjligheter att utföra effektiviseringsåtgärder. Man kan även konstatera att det inte finns någon anledning att höja kvaliteten på kyrkogårdarna.

Om man vill konstatera kyrkogårdarnas kvalitet ytterliggare finns det möjligheter att utveckla.

Enligt förvaltningarna finns det möjlighet att ta fram klagomålssammanställningar. Det skulle kunna vara en metod som kan ge ännu en bild av kyrkogårdarnas kvalitet. Metoden har använts till exempel i VASS projektet (Svensson et al. 2011) och inom fastighetsförvaltning. (Lindqvist 2009)

En annan metod som det har gjorts försök med inom parkförvaltning är ett nöjd medborgarindex. Med enkätundersökningar ställer man frågor om parkernas kvalitet och tar sedan fram ett index. Tanken är att man håller systemet uppdaterat för att kunna följa utvecklingen över åren. (Sveriges kommuner och landsting et al. 2010) Denna metod borde även gå att använda för kyrkogårdsskötsel. Det skulle innebära ännu en dimension till förvaltningarnas kvalitet.

Genom att använda ytterliggare kvalitetsmått samt nyckeltalen från databasen så skulle man ha tillgång till en tillförlitligt metod att mäta Sveriges kyrkogårdsförvaltningars effektivitet.

För att effektivisera förvaltningarnas skötselarbete inleder man sedan en benchmarkingprocess. Genom att Sveriges förvaltningar samarbetar och delar med sig av kunskap och erfarenheter kan de som håller en relativt låg effektivitet dra lärdom av de som är effektivare. (Karlöf 2009)

12. Referenser

Ackerby, S. Sveriges kommuner och landsting. (2008). *Vad får vi för pengarna? Om effektivitet och produktivitet i hälso- och sjukvården.*

Hagén, H & Hagsten, E. Statistiska centralbyrån (2006). *Därför behöver produktiviteten i den offentliga sektorn mätas.*

Karlöf, B.(2009). *Benchmarking. Med lärande att utveckla företag, organisationer och människor.* 2. ed. Malmö: Liber.

Knutsson. H. (2003). *Effektiv parkverksamhet – inte bara en fråga om pengar!* Movium, Renhållningsverksföreningen, Svenska kommunförbundet, Va-forsk & intisitetet för ekonomisk forskning vid Lunds universitet.

Kristoffersson, A & Östberg, J. *Nyckeltal för kyrkogårdsskötsel.* Alnarp: Sveriges Lantbruksuniversitet, fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap. Rapport 2012:17

Lindqvist, T (2009). *UFOS antologi. Del 3: Ekonomisk styrning och fastighetsekonomi.* Sveriges kommuner och landsting.

Murray, R. (2006). Satskontoret. *Vad är effektivitet och hur mäta den i offentlig sektor.*

Statskontoret (2011). *En samlad och systematisk uppföljning av kvalitet, produktivitet och effektivitet i offentlig sektor.*

Statens offentliga utredningar (2005). *Jämförelsevis – styrning och uppföljning med nyckeltal i kommuner och landsting.* 2005:110

Svensson, G, Mellström, G & Bäckman H. (2011). *Benchmarking med VASS – Handbok.* Svenskt vatten AB. 23-115.

Sveriges Kommuner och Landsting, Finansdepartementet & Rådet för främjande av kommunala analyser. (2010). *Gata och Park 2010-05-17. Bromölla, Klippan, Olofström, Sjöbo, Sölvesborg & Trelleborg.*

Sveriges kommuner och landsting, avdelningen för ekonomi och styrning, sektionen för ekonomisk analys (2005). *Analysrapporten. November 2005. Produktivitet på andra villkor.*

Sveriges kommuner och landsting, avdelningen för ekonomi och styrning, sektionen för ekonomisk analys (2005). *Analysrapporten. November 2005. Produktivitet på andra villkor.*

Wallén, S. (2007). *Resultatbenchmarking – en studie om svårigheterna med att få nyckeltal att komma till användning i kommunsektorn.* Kommunforskning i Västsverige.

Digitala källor:

Svenska kyrkan. *Kyrkogårdar*. <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=841756> (2013-10-04)

Svenska kyrkan. *Kyrkogården - de dödas vilorum – en levande trädgård*.
<http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=727489> (2013-10-04)